

frilly / August 07, 2017 11:02AM

一個案例告訴你，精細化管理為何先從財務下手？

青島蔚藍生物股份有限公司（簡稱蔚藍生物）成立於2005年，總部位於青島，旗下14家子公司，26個經營單元，共有員工約1400名。公司主營業務為酶製劑、微生態、動物保健品的研發、生產和銷售。以「生物科技還原生態世界」為宗旨，致力於為生物製造提供核心技術支援，為傳統產業提供清潔節能技術，為食品安全提供綠色解決方案，全程服務農牧、紡織、食品等多個產業。

某子公司，2016年銷量增加1,350萬，銷售費用率下降4.55個百分點，2016年利潤916萬，比2015年增加457萬，利潤的增長來源於銷量的增長，兩年實現利潤1,532萬！

——青島蔚藍生物股份公司財務總監助理 張傳彬

在「大智移雲」時代里，新技術被加速應用，這場「技術地震」引發了「商業地震」，企業要更好、更快、更有效地響應客戶需求，挖掘潛在需求。財務如何應對這場顛覆性的變革？

蔚藍生物從財務角度切入，統一了企業信息平台，消除信息孤島，利用[url=http://www.finereport.com/tw/](http://www.finereport.com/tw/)數據分析[/[url](http://www.finereport.com/tw/)]平台的優勢，用數據支援業務決策，支援業務的績效評估，實現了企業在資源、信息和管控上的效益最大化。

[b]改革的背景[/b]

2014年，蔚藍生物積累了9年的業務經驗和數據。多年來一直重視規模增長，先後成立了14個子公司。規模效應確實帶來了企業的發展，但2010年過後，集團發展開始放緩。公司高層開始探索戰略變革：從規模驅動型向效率驅動型企業轉型。

龐大的集團面臨諸多挑戰：系統繁多、數據存放不統一、數據缺失等問題，數據質量無法支撐做歷史報表的需求；業務部門數據填報效率低，領導[url=http://www.finereport.com/tw/](http://www.finereport.com/tw/)報表製作[/[url](http://www.finereport.com/tw/)]需求多，自主分析困難；信息部門數據分析負擔重，整天重複勞動，工作被動，部門定位十分尷尬；財務人員多從事基礎手工工作，工作繁重，部門地位尷尬，被認為不創造價值。

2015年，為了輔助經營決策，實現上下信息暢通和數據共享，消除信息孤島，與報表需求者進行調研基礎上，植入管理思路、模型，以「ERP直接取數+數據導入+手工填報」的形式，搭建了帆軟數據決策系統，並集成至雲之家、微信等行動端；現包括財務主題分析、財務主題匯總分析、銷售主題分析、銷售績效分析、存貨主題、資金主題等模塊。

[b]改革的進程——四大主題分析

財務主題分析[/b]

公司以往財務方面的數據分析主要存在兩個問題：「雞同鴨講」和「事後諸葛」。「雞同鴨講」：公司的高層領導、CEO，大多非財務出身，但都很了解業務，給高層看財務報表，分析財務指標，管理層卻並不知所云，認為財務不懂業務，而財務人員又覺得業務不懂財務。「事後諸葛」：財務信息嚴重滯後，不能及時發現公司經營中的問題，不能及時提供有價值的建議。這是眾多企業管理的通病，管理大師德魯克也曾對傳統的財務管理體系提出過嚴肅的批評。

如何改良報表和指標，讓高層理解財務報表，讓財務報表及時發現經營問題呢？蔚藍生物集團利用「杜邦模型」通過對相關指標預設預警值、預算值，搭建了預警分析體系，結合經營中實際數據為公司預警、體檢（事前，事中、事後），具備溫度計、控制器的功能。

在「杜邦模型」上，用綠色文字顯示目標值，用黑色文字顯示實際值，用紅色文字顯示預警值。當某財務指標超過預警值時，系統自動紅色背景高亮顯示異常指標，而當某財務指標達成時，系統自動綠色背景高亮顯示完成目標。如此一來，高層領導只需關注財務報表指標顏色變化。同時，系統也第一時間預警了財務異常，財務部門和業務部門及時干預處理，及時處理，為公司發展和業務管理護航。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017073103.jpg>[/img]

[b]本量利分析[/b]

本量利分析是運用數學模型和圖式，對成本、利潤、業務量與單價等因素之間的依存關係進行具體的分析，研究其變動的規律性，以便為企業進行經營決策和目標控制。如輔助經營層進行盈利驅動因素、盈虧平衡點、產品邊際貢獻、定價、自製OR外包分析等等。

本量利分析模塊主要是蔚藍生物的財務部分使用，所以採用了角度的匯總數據。就是通過這個分析模型，蔚藍生物發現了可以改革的財務指標項。如何發現的呢？其實除了數據分析模塊，很重要的因素是財務部門對財務指標的敏感。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017073104.jpg>[/img]

[b]材料成本分析

[/b]

材料成本發生變化，財務通常情況下去找採購部門，採購說生產浪費造成的，車間說是採購問題，到底誰來背鍋？

利用因素分析法，將材料成本的變化，分解為兩個維度，即價格差異、數量差異，簡稱價差、量差。更深入地分析差異的根本原因；如可以進一步展開對材料的採購單價進行同比、趨勢分析等。最後，如果是價差，則為採購問題，如果是量差，則是生產問題。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017073105.jpg>[/img]

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017073106.jpg>[/img]

[b]存貨存量分析[/b]

產能緊張時，如何合理利用產能？產品出庫趨勢如何？如何控制採購部門無計劃採購？材料耗用趨勢如何？

通過存量、出庫趨勢分析，輔助採購合理採購原材料，輔助生產部門合理安排生產進度！

控制採購方面，比如，某編碼「0103-0083」的原材料存貨，當前的原材料庫存量足足可以支援生產8個月，所以採購部門短期內不要採購啦！

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017073107.jpg>[/img]

合理安排生產方面，比如，某編碼的產成品存貨，按照當前的銷售進度，足足需要15個月才能銷售一空，所以如果當前產能緊張，顯然可以先放緩甚至擱置該產品的生產。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017073108.jpg>[/img]

當然，真正做採購控制時，還會結合市場原材料價格走勢，庫存成本等進行綜合判斷；生產採購也會考慮市場銷量的預期走勢等綜合考量。不過，總體方案是通過現有庫存，先行篩選出庫存周期較長的原材料和產成品，再綜合對比，選出採購控制方案和生產控制方案。

[i][u]數據分析，報表實例，專業的人都在這裡！加入<https://www.facebook.com/twfinereport/>FineReport臉書粉絲團！[/u][/i]

[b]改革的一個縮影——數據驅動決策案例[/b]

很多集團公司，經過幾年的規模性擴張之後，增速放緩，盈利持續下降，產品、服務同質化嚴重。這個時候，如何從管理的角度，盡量少的資金投入的情況下，再進一步增加集團利潤呢？

蔚藍生物旗下一子公司，銷售增長遇到瓶頸，盈利能力一直較差。2014年甚至出現虧損。怎麼來進行業務調整？

集團財務部對子公司的收入，通過帆軟數據平台進行了分析，主要分析哪些產品賺錢？哪些客戶賺錢？哪些銷售人員賺錢？還真有了大發現，通過細化分析發現，44個產品中只有不到30個產品是賺錢的；給子公司提供較多利潤的公司，只有不到20%的關鍵客戶；為公司創造較多利潤的銷售人員，也只有少部分。子公司的改革，就先從這三個角度

先後兩年開展起來。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017073109.png[/img]

[b]產品改革[/b]

子公司首先進行的是產品改革，通過數據分析平台，為毛利率貢獻排名。大刀闊斧的砍掉低毛利產品。改革的策略是砍掉20%的低毛利產品，同時兼顧類似「捆綁銷售」產品組合的綜合毛利率。比如，客戶因為A產品而選擇採購，但是客戶要求必須有B產品，雖然B產品毛利並不高，但是如果不提供B產品，客戶採購高毛利率的A產品會遇到困難。這種情況，B產品就屬於被「捆綁銷售」，必須保留。

改革的結果是2015年產品個數由44個，精簡為32個。2016持續改進，精簡至30個。高毛利的產品銷售佔比提高4.9個百分點。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017073110.jpg[/img]

[b]客戶改革[/b]

客戶改革，就是對貢獻不同利潤貢獻度的客戶，採取不同的銷售投入。客戶改革是2016年開始的，是確保產品改革和客戶改革已經平穩完成後進行的。帆軟數據平台可以將客戶按照利潤利潤率自動排名，篩選出利潤貢獻率較高的30%，這部分客戶重點維護；篩選出利潤率較低的20%，除了部分利潤較大和處於市場戰略考慮，大部分客戶降低銷售投入。這裡的銷售投入是指市場宣傳、銷售人員投入等。這裡重點改革的是銷售投入，而產品品質、售後服務等方面，都是要按承諾保證的。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017073111.jpg[/img]

客戶改革效果很顯著，KA客戶銷量佔比由2014年的43%提升至2015年的48%，該項占增量利潤貢獻比例為9%。2016年維持該比例。

客戶改革、產品改革、成本控制維度優化調整後，毛利較上年同期增加865萬，毛利率提升8.79個百分點，增量利潤貢獻比例62%。

[b]銷售改革[/b]

銷售改革，重點是調整了利潤分配方式。計算規則：改「銷量/回款提成制」為「損益提成與增量分享制」。所謂損益提成，也就是銷售人員的成本裡面要包含產品成本，銷售成本和公司財務、管理、市場等分攤成本。所謂增量分享制，就是提成不是固定值，而是梯度變化的。淨利潤越高，綜合平均的提成比例越高。可以看下圖說明。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017073112.png[/img]

改革的效果：

2016年銷量增加1,350萬，銷售費用率下降4.55個百分點，2016年利潤916萬，比2015年增加457萬，利潤的增長來源於銷量的增長，兩年實現利潤1,532萬！

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017073113.png[/img]

[b]三大改革總體成效[/b]

從財務指標來看：從帆軟數據平台統計分析，2015年，銷量增加了550萬，但利潤卻增加了616萬，也就是說，在這套數據驅動的管理方法下，銷量增加，利潤上升，而成本降低也帶來了56萬的利潤。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017073114.png[/img]

文 | 帆軟數據應用研究院 船長
